

システム開発における業務部門の役割

— 経営・業務部門の関与度がプロジェクトの成否を分ける —

システム開発工程において、経営・業務部門の「参画」の重要性がうたわれてきた。しかし、実態は「協力」レベルにとどまることでプロジェクトが頓挫するケースが少なくない。本稿では、事例を基に、経営・業務部門のシステム開発への関与方法の勘所を探る。

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
システムデザインコンサルティング部
グループマネージャー

くりやま かつひろ
栗山 勝宏

専門はシステム化構想・計画立案、PMO支援など



野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
システムデザインコンサルティング部
副主任システムコンサルタント

なかじま しずか
中島 静

専門はシステム化構想・計画立案



システム開発プロジェクトへの 経営・業務部門の参画の重要性

システム上流工程（企画・構想、計画、要件定義）への経営・業務部門の参画は、古くて新しい課題だ。経営・業務部門の関与の低さに起因し、プロジェクトが頓挫したというケースを度々耳にする。

近年はシステムに対し、「攻めのIT」という名のもと、ITの活用による新規ビジネス立ち上げや収益向上を伴う業務変革といった期待が強くなっている。

一方で、「しっかり守れていないのに攻めるどころではない」あるいは、「守りの制約上、攻めたくても攻められない」というIT部門からの声も聞かれる。「攻めのIT」の重要性が増したからといって、従来型の業務効率化や品質向上を目的とした、業務処理支援システムなどの「守りのIT」が企業の基幹業務を支える重要な位置付けであることには変わりはない。さらに、最近では「攻めへ転じるための守り」という新たな要件も加わり、上流工程への経営・業務部門の参画がさらに

重要性を増している。

成功／失敗プロジェクトから見る 経営・業務部門の関わり

システム開発プロジェクトにおいて成功／失敗を左右する要因に、その上流工程から経営・業務部門が推進主体として機能していたか否かという点が挙げられる。経営・業務部門のプロジェクトへの関わり方としては、大きく次の3つの階層がある。

- ①経営層
- ②部課長（事業推進者）
- ③現場担当者

ここでは、各階層での関係者の関わり方によるプロジェクトの成功／失敗のポイントを、事例を交えながら紹介したい。なお、ここで言う失敗とは、プロジェクトの中断、あるいはリリース無期限停止を指す。

(1) プロジェクトの失敗事例

①経営層の上流工程への意識が低いケース

ある企業の経営層は、システム開発の上流工程の必要性を認知せず、そこへの投資を最

小限に抑えるという判断を下した。具体的には「上流工程を実施せず、開発ベンダーへシステム開発のみの早期発注を行う」という決定をした。そのため、プロジェクトはいきなりベンダーによるシステム機能の確認・定義から始まった。しかし、ベンダー主体のこの作業は難航し、結局、上流工程で決定すべき要件が定まらないまま、プロジェクトは途中で全体の目的や目標を見失う形で失敗した。

②「部課長」でシステム化の方針を決定しなかったケース

ある企業では、プロジェクト開発において、主要関連部門の部課長によるシステム化の方針や目的の、検討・合意が行われていなかった。そのため、システム要件として、どの範囲をシステム化するべきかという基準がないままプロジェクトは進行した。

このような場合、現場担当者がシステム化の範囲を安易に過大解釈してしまう、あるいは逆に、現行システムの踏襲として矮小（わいしょう）にしすぎる、といった事態が発生する。そしてそれに気付く機会がないために、テスト工程において問題が発覚し、システム要件定義に後戻りする場合もある。

③現場担当者と経営層で生じる視点のずれ

ある企業のプロジェクトでは、システムの要件出しに当たり、従うべき方針がない、あるいは不十分な要求整理に基づいた総花的な方針しか打ち出されていなかった。このため、現場担当者が定義した要件が、経営や事業視点での要求とずれを生じたまま進行した。テスト工程に入ってみると、当初のシステム導入目的が満たせていない、機能間に不整合があるといった問題が発生した。

また、仮に具体的な方針があっても十分な周知や納得性がない場合、要件定義の段階で現場担当の要件と経営の要求が両立しないことが明らかになり、プロジェクトが行き詰まるという失敗例もある。

(2) プロジェクトの成功事例

一方、成功事例を見てみよう。

①経営層が上流工程の重要性を認識

ある企業では、経営層がシステム開発プロジェクトの難易度、特に上流工程の重要性を十分理解し、上流工程への投資を惜しまなかった。システムの上流工程では「方針検討」、「現状業務・システムの把握」、「新業務検討」といったタスクが行われる。それらタスク検討においては、業務部門の協力が不可欠である。そのため、この企業では、経営層から業務部門の各担当者へトップダウンでプロジェクトに協力するよう通達が行われた。

また、10年に1度あるかないかという「基幹業務システム再構築」では、社内に自信を持って要件を定義できるだけの実績・経験と俯瞰（ふかん）力を持ったリソースが不足しがちである。そのため、当該経営者はシステム上流工程において、実績・知見を持った外部コンサルタントの活用をいとわなかった。その結果、システム再構築は順調に行われた。

②業務部門の「部課長」が主体となりスコープを設定

ある企業のプロジェクトでは、スコープ設定（ここでは、プロジェクトの目標や対象範囲を指す）において、まず業務部門の部課長が主体となりシステム化の方針や目的を検討することから始めた。プロジェクトを成功させるためには、システム化のスコープを適切

に設定し、そのスコープを守り抜く必要がある。部課長は、全ての業務をシステム化しようと思わず、効率化が見込める業務領域のみをシステム化の対象として定め明文化した。その結果、システム機能が不必要に冗長化・複雑化することを回避できた。

③現場担当者の理解と要望提示

ある企業のプロジェクトにおいて、業務部門の現場担当者は、事前に明文化されたシステム化の方針を正しく理解し、要件を膨らませることなくプロジェクトを進行させた。成功のポイントは、「部課長」のシステム化方針検討で議論が尽くされ、しかるべきプロセスを経た合意事項が共有されることで、現場担当者はどの業務をシステム化対象とすべきかという検討に注力できたことにある。さらに、既存の業務だけでなく、将来の業務展開（処理件数の増大に対応するための業務変化など）を見据え、対応すべき全てのシステム機能の要望を業務部門から提示することができた。

このように、経営層、部課長、現場担当者という各階層でシステム化の方針・目的および実現機能が検討されたプロジェクトでは、システム構築は順調に推進・実現している。

成功プロジェクトにおける業務部門の役割

事例を見て分かるように、上流工程に費用・人材を投入するには経営層の理解が必要である。またシステムの質を上げ、効率よくプロジェクトを進めるには業務部門の協力が

重要だが、実現できない企業が多い。では、成功事例に挙げた企業は、なぜ業務部門が主体的にプロジェクトに関与できたのか。特徴的な3つの活動を紹介したい。

(1) 経営層の理解と事前調整

ある企業では、プロジェクトの企画・構想段階から、IT部門が経営層にシステム開発における業務部門の関わりの重要性を訴え続けてきた。具体的には、プロジェクトの企画段階で社長・担当役員に対する啓発・事前調整を複数回にわたり実施し、社長直々に事業担当役員へプロジェクトへの協力要請をしてもらった。最終的には、社長および事業担当役員から全社員に対し「システム開発プロジェクトは現業と同等に重要なものである」と通達し、認知された。

(2) プロジェクト責任者は業務部門から選出

ある企業では、システム品質＝業務品質を支えるシステムと捉え、「システム品質」は業務部門自らがつくるべき、という業務部門部課長の意識（土壌）があった。また、システム企画の役割をIT部門だけでなく業務部門が担っており、システム開発においては、「システム品質」は業務部門が担い、IT部門は「システムコスト、納期、バグ・性能面」での品質担保を担う、という役割分担を明確にした。プロジェクト実施時にはその役割ののっとり、企業内およびベンダーとの間で課題共有・解決策の検討を週次で行っていた。

(3) エース級人材をIT部門へ異動

一般的なIT部門は、大規模なシステム開発実施を前提とした体制とはなっていない。プロジェクトの推進主体が業務部門となった

としても、IT部門内に業務部門とベンダーとの橋渡しができる能力を持った人材（いわゆるエース級人材）の補強は必須となる。また、当該人材は主務としてプロジェクトに参加すべきであり、メンバーとして兼務するだけでは不十分だ。そのため、エース級人材の業務部門からIT部門への「異動」が最善策となる。実際にそれを実現した企業のエース級人材は、IT部門で基本的なシステム開発の知識を学び、当該プロジェクトにおいて業務部門とベンダーの仲介人として活躍し、プロジェクト推進の潤滑油となった。

プロジェクト成功以上の効果

業務部門主体でシステム開発プロジェクトを推進すると、少なくとも3つの効果が得られると考える。

第1の効果は、当然ながらプロジェクトの成功だ。業務部門が責任者としてプロジェクトに関わっているため、ユーザー事情での想定外のコスト増大や遅延は発生しにくい。仮に発生したとしても、その理由を明確に説明・合意しやすい。ベンダー発注前の企画段階から業務部門が主体的に関与していれば、提案依頼前に要件をより具体化することができ、要件定義以降の工程で大きく前提がくつがえる事態も避けられる。

第2の効果は、新システムのユーザー定着に寄与する点だ。業務部門のメンバーが新システムの構築に当たり多くの汗を流していれば、システム稼働後にその使い方をそこに込められた思想も含めてユーザーに伝達できる。彼らは、業務課題の解決手段を検討する

術を身に付けている。そのため、システム化で解決するとは限らない業務課題・運用課題について、適切な手段での解決策を検討し、不用意な改修でシステムを肥大化・複雑化させることも抑制できる。

第3の効果は、長期視点で見た場合、次期の当該システム刷新時にそのプロジェクトの重要性を、業務部門が積極的に関与した経緯も含めて継承できるという点だ。プロジェクトに関わったメンバーは、次期システムの刷新時には部課長職に就いている頃であり、システムの方針決めおよび協力メンバーの捻出に対し理解を示してもらえらるだろう。

さらに、業務部門の社員をIT部門へ異動させたケースでは、全社視点を持つ人材を育成できたという点も大きな効果だ。その経験は業務部門に戻ってからも、業務改善、業務改革、業務へのシステム活用といったあらゆる活動に生かすことができる。

このようにシステム開発工程に経営・業務部門が効果的に関与すると、プロジェクトの成功のみならず、さまざまな相乗効果が生まれる。

これからのシステム開発は、IT部門単独進行ではなく、企業の全体最適を踏まえた関連部署の参画を期待したい。

野村総合研究所（NRI）では、システム開発プロジェクトにおいて、上流工程における検討からシステムリリース、そして展開・改善までの全工程を並走支援している。業務部門、IT部門と外部ベンダーの並走がかなえば、相互の機能の補完ができ、プロジェクトの成功が確実になるだろう。 ■